

Schéma directeur de la qualité de vie au travail



Préambule

La notion de qualité de vie au travail (QVT) renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés, mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent une entreprise ou une organisation. Elle peut se concevoir comme la perception que l'on peut avoir collectivement et individuellement de son travail, perception qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué...

Dans le secteur public, **une démarche QVT est un cadre d'action collective** qui permet de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. **Les conditions** dans lesquelles les agents exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer** et à **agir sur le contenu** de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

Les conditions : environnement de travail (physique, technique, organisationnel...), conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...), conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

La capacité à s'exprimer et à agir : participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...), partenariat social (concertation, dialogue social...), soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...), soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

Le contenu du travail :

> autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise ;

> valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité ;

> travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant ;

> travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité).



1.1

Pourquoi faire un schéma directeur de la qualité de vie au travail ?



La première mandature du Président Yves Jean (2012-2016) fut consacrée à la mise en œuvre de la loi Sauvadet. Si cette période a permis de régulariser la situation d'un grand nombre de membres de la communauté universitaire qui étaient en position précaire, elle est toutefois restée très quantitative et n'a pas permis d'impulser une politique de fond sur la qualité de vie au travail.

Au cours de sa seconde mandature (2016-2020), le Président Yves Jean a souhaité que l'université de Poitiers amorce un virage dans sa gestion de la qualité de vie au travail en proposant une stratégie organisationnelle qui élargisse la prévention des accidents du travail et des risques psycho-sociaux au mieux-être global de la communauté universitaire. L'objectif de ce changement de paradigme est de **passer d'une approche centrée sur la maladie à une approche centrée sur l'efficacité et la reconnaissance**, en développant notamment les sentiments de compétence, d'autonomie et d'appartenance.

Ce schéma directeur de la qualité de vie au travail doit permettre à l'université de Poitiers de :

- > répondre aux besoins fondamentaux de chaque personne afin qu'elle puisse s'épanouir sur son lieu de travail et contribuer ainsi à la richesse de l'Institution ;
- > développer une communauté universitaire tolérante, innovante et en mesure de donner son plein potentiel pour le rayonnement de l'Institution ;
- > développer un environnement naturel, bâti et de travail qui soit à la fois sécuritaire et propice à l'adoption d'un mode de vie physiquement actif et à l'interaction entre les membres de la communauté.

Il s'inscrit dans une **approche globale** qui comporte des mesures stratégiques dans tous les environnements qui constituent l'université de Poitiers, et dans les grandes dimensions du mieux-être que sont :

- > les habitudes de vie (alimentation, activité physique, stress...) ;
- > l'équilibre travail-vie personnelle ;
- > l'environnement de travail (intérieur et extérieur) ;
- > les pratiques de gestion.

Il doit pour cela respecter certains **principes directeurs** en lien avec l'éthique de l'université de Poitiers tels que :

- > l'équité (éliminer les différences évitables ou injustes, liées notamment au sexe, au statut, au salaire, au temps disponible...) ;
- > l'inclusion (la communauté universitaire doit accepter, respecter et valoriser les différences d'aptitudes et de compétences de toutes les personnes qui la constituent, dans son propre intérêt).

1.2

Quelle est la feuille de route de l'université de Poitiers ?

La feuille de route de l'université de Poitiers pour la période 2016-2020 s'inspire de la norme québécoise « entreprise en santé », qui est relayée par l'Agence Française de Normalisation pour guider les démarches de qualité de vie au travail.

Elle repose sur **trois grands principes** :

- > l'engagement ferme, concret et visible de l'université de Poitiers dans une démarche du mieux-être au travail ;
- > un partenariat étroit avec tous les acteurs concernés, qu'il s'agisse des structures de qualité ou des membres de la communauté universitaire ;
- > le respect du caractère volontaire de la participation des personnes.

Elle cible à minima deux des **quatre dimensions** du mieux-être :

- > les habitudes de vie ;
- > l'équilibre travail-vie personnelle ;
- > l'environnement de travail ;
- > les pratiques de gestion.

Elle identifie **cinq étapes** successives :

1. Respect des obligations réglementaires de l'université sur la santé et la sécurité au travail
2. Mise en place d'un Comité du mieux-être à l'université de Poitiers
3. Recueil des préoccupations, besoins et intérêts de la communauté universitaire
4. Construction d'un plan d'action pluriannuel
5. Évaluation qualitative et quantitative du plan d'action pluriannuel

Quelle est la démarche d'élaboration du schéma directeur de la qualité de vie au travail ?

L'élaboration du schéma directeur de la qualité de vie au travail nécessite au préalable de définir son périmètre, ainsi que les ressources disponibles et les acteurs à mobiliser.

Quel périmètre ?

La qualité de vie au travail est une démarche transversale qui recouvre un grand nombre de dimensions qui peuvent tout aussi bien relever des obligations de l'établissement (réglementation sur la santé et sécurité au travail par exemple) que de choix politiques spécifiques (mieux-être au travail). Dans la mesure où l'université dispose déjà des services et instances réglementaires pour la mise en œuvre de ses obligations légales, le périmètre du schéma directeur sur la qualité de vie au travail porte spécifiquement sur la dimension liée au mieux-être, étant entendu qu'une articulation étroite avec les autres dimensions doit être opérée afin de l'inscrire dans une démarche globale.

Quelles ressources ?

L'élaboration et la mise en œuvre d'un schéma directeur nécessite au préalable d'identifier les ressources que l'établissement souhaite y consacrer. L'université de Poitiers a décidé de mettre à disposition tous les moyens humains nécessaires à l'élaboration du schéma directeur, avec l'appui des ressources techniques de l'établissement. Elle a également décidé de créer un pôle qualité de vie au travail au sein de la Direction des ressources humaines, et d'y affecter un personnel à temps plein. Pour ce qui concerne la mise en œuvre du schéma directeur, une rencontre annuelle sera organisée avec le Vice-président en charge des moyens afin de fixer les priorités et d'évaluer les ressources qui doivent leur être allouées.

Quels acteurs ?

Le pré-requis pour la réussite d'une démarche de qualité de vie au travail est une vision partagée par l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire (individus, facultés et laboratoires, structures internes et services), ce qui nécessite de les impliquer à toutes les étapes du processus de construction, de mise en œuvre et d'évaluation de la politique du mieux-être à l'université de Poitiers. La plupart d'entre eux se retrouvent au sein du Comité du mieux-être à l'université de Poitiers, dont les statuts sont présentés dans le document d'annexes techniques.

Quelle procédure de validation ?

L'élaboration du schéma directeur passe par plusieurs niveaux d'orientation et de validation.

Le niveau stratégique est confié au Comité du mieux-être à l'université de Poitiers. Ce comité fait le lien entre les différents acteurs et la direction générale des services de l'université, et veille à la bonne déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques.

Le niveau opérationnel est confié au comité opérationnel. Il s'agit d'une émanation du Comité du mieux-être auquel s'ajoutent des membres de la communauté universitaire choisis pour leurs compétences spécifiques. Il est en charge de la coordination et du suivi des différentes étapes devant mener à l'élaboration du schéma directeur.

C'est au conseil d'administration de l'université de Poitiers que revient la validation du schéma directeur, après avis du comité hygiène sécurité et conditions de travail, et validation du comité technique.



2.1

Comment réaliser l'état des lieux ?

Le schéma directeur sur la qualité de vie au travail doit refléter la réalité de l'université de Poitiers, et s'appuyer sur les préoccupations, besoins et intérêts exprimés par la communauté universitaire. L'université de Poitiers a décidé pour cela d'organiser une **vaste consultation** au cours de l'année 2017, qui fut organisée en deux étapes :

- > une **enquête en ligne** (également disponible en version papier sur demande auprès des responsables administratifs) constituée de 45 questions fermées et 4 questions ouvertes (cf document d'annexes techniques) ;
- > des **groupes de réflexion** métier et/ou fonction afin d'approfondir ou d'illustrer certains sujets particuliers.

Les principaux résultats sont présentés dans les notes de synthèse envoyées à la communauté universitaire à l'issue de chacune de ces étapes (cf document d'annexes techniques).

2.2

Comment construire le plan d'action ?

La politique de qualité de vie au travail impulsée par l'université de Poitiers se veut résolument ascendante. Elle part du principe que la meilleure façon de répondre aux aspirations exprimées par la communauté universitaire est **d'inviter ses membres à proposer les actions** qui seront le plus à même d'y parvenir.

Le Comité du mieux-être a donc proposé de constituer des groupes de travail de 6 à 10 membres de la communauté (quel que soit leur statut), chargés de faire des propositions d'actions autour de quatre axes stratégiques issus de la phase de consultation :

- > Améliorer les procédures de gestion par une démarche ascendante depuis des réseaux professionnels
- > Définir, asseoir et valoriser la fonction d'encadrement
- > Valoriser les réussites des individus et des équipes auprès de la communauté universitaire, et développer le sentiment d'appartenance
- > Créer un environnement de travail propice aux échanges et à la convivialité

La méthode d'élaboration du plan d'action et les outils d'accompagnement construits par le Comité du mieux-être sont présentés dans le document d'annexes techniques. Les groupes ont débuté leurs travaux au mois de novembre 2018 et ont rendu leurs propositions au mois de février 2019.



3.1

Le plan d'actions 2019-2022

Construit par les membres de la communauté universitaire, le plan d'actions constitue **la feuille de route de l'université de Poitiers** pour la période désignée. Le plan d'actions 2019-2022 est constitué d'un ensemble de projets qui sont articulés entre eux au sein d'un même axe stratégique et planifiés dans le temps. Chaque projet identifie la chaîne de responsabilité, les contributeurs indispensables et les moyens requis.

3.2

Comment réunir les conditions de mise en œuvre du SD-QVT ?

La mise en œuvre des actions présentées dans le schéma directeur sur la qualité de vie au travail nécessite au préalable de lister les compétences nécessaires au lancement des premiers projets et à obtenir de la Direction générale des services leur affectation à ces projets. Pour cela, chacune des actions présentées dans le schéma directeur doit définir le livrable attendu, la durée prévisionnelle, les moyens requis, ainsi que le profil attendu de la personne qui sera mandatée pour la mise en œuvre de l'action.

La mise en œuvre du schéma directeur prend du temps. C'est la raison pour laquelle elle est planifiée sur plusieurs années. Afin de conserver la dynamique initiée par les phases de consultation et de co-construction du plan d'action, qui génèrent beaucoup d'attentes de la part de la communauté universitaire, il est important que figurent parmi les premiers projets des projets visibles et fédérateurs. Il est également important de ne pas figer cette dynamique dans le schéma directeur en permettant le lancement de nouveaux projets et/ou en ne ralentissant pas la réalisation de projets déjà lancés qui ne sont pas intégrés au schéma directeur initial. Ce schéma directeur doit être un **facilitateur de la mise en œuvre des actions de qualité de vie au travail**.

3.3

Comment sécuriser la mise en œuvre du SD-QVT ?

Le schéma directeur sur la qualité de vie au travail engage l'université de Poitiers sur plusieurs années. Cela implique de la part de l'établissement qu'il anticipe les aléas internes ou externes qui risquent de fragiliser sa mise en œuvre.

La première stratégie consiste à mettre en place pour chaque action **une démarche de gestion de projets**. Chaque projet possède un cycle qui lui est propre et qui est divisé en cinq étapes principales : démarrage, planification, réalisation, contrôle et clôture. Il revient au Comité du mieux-être de proposer les outils permettant de gérer chacune de ces phases, et de former les responsables d'action à leur utilisation.

La seconde stratégie consiste à **animer les réseaux d'acteurs et les groupes de pilotage** des actions. Au-delà de leur intérêt pour la réussite de chaque action, le partage de bonnes pratiques et des difficultés rencontrées contribue à installer une culture de la qualité de vie au travail au sein de l'établissement, ce qui est le principal objectif du schéma directeur. Il revient au Comité du mieux-être, en lien étroit avec le service QVT, de proposer les modalités d'animation de ces réseaux.

La troisième stratégie consiste à mettre en place **une démarche de contrôle et de suivi** du schéma directeur dans son ensemble et de chaque action spécifique. Cette démarche doit être prévue au démarrage et doit reposer sur des indicateurs simples qui concernent aussi bien la dimension technique des projets (niveau d'avancement au regard des objectifs) que leur dimension méthodologique (démarche de gestion de projet). Il revient à nouveau au Comité du mieux-être de proposer les outils, et de les intégrer à un tableau de bord permettant de gérer le portefeuille de projets.

4.1

Comment actualiser le SD – QVT en cours de réalisation

Le schéma directeur sur la qualité de vie au travail s'inscrit sur une période de plusieurs années, au cours de laquelle un certain nombre d'évolutions intrinsèques (équipe présidentielle, équipes de direction, moyens) ou extrinsèques (réglementation, enjeux sociétaux) à l'établissement peuvent apparaître. L'université de Poitiers doit donc être en mesure d'actualiser son schéma directeur afin de prendre en compte les éléments contextuels qui n'existaient pas au moment de son élaboration.

Cela suppose que les équipes en charge du pilotage des différents projets soient en mesure de **produire une évaluation régulière** de leurs actions afin d'avoir une idée précise de leur potentiel d'adaptation. Cela suppose également que l'université soit en mesure d'**opérer une veille** auprès de la communauté universitaire et de ses différentes composantes afin de repérer les différentes opportunités et d'en accompagner le développement.

Il revient au Comité du mieux-être d'organiser et de piloter cette stratégie d'actualisation, et de la prendre en compte dans la validation des objectifs annuels.

4.2

Comment évaluer l'impact global du SD-QVT ?

Si elle souhaite inscrire la qualité de vie au travail dans sa culture d'établissement, l'université de Poitiers doit être en mesure d'évaluer l'impact global de chaque schéma directeur afin de confirmer sa stratégie dans le suivant. Elle doit pour cela **disposer d'un tableau de bord** constitué de données issues du bilan social, mais aussi et surtout d'indicateurs qui renseignent plus largement sur les différentes dimensions de la qualité de vie au travail, et sur l'évolution des interactions de la communauté avec les facteurs de risque. Ce tableau de bord peut être complété par des mesures ponctuelles telles qu'un baromètre annuel.

Il revient au Comité du mieux-être de proposer une démarche globale et de construire les outils nécessaires à sa mise en œuvre.

4.3

Comment définir une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'actions ?

Un schéma directeur sur la qualité de vie au travail n'est pas une action ponctuelle. Il s'agit d'un processus qui s'inscrit dans le temps et au cours duquel chaque nouveau schéma directeur doit s'appuyer sur l'évaluation du précédent, sur un état des lieux actualisé des aspirations de la communauté universitaire et sur une ligne politique définie par la Présidence de l'université. La démarche présentée à l'étape 2 (« Élaborer ») est donc **destinée à être répliquée** selon une fréquence proposée par le Comité du mieux-être, et au moyen d'outils qui peuvent évoluer en fonction du contexte interne et externe à l'université de Poitiers.



Université de Poitiers

Université de Poitiers
Présidence
15 rue de l'Hôtel Dieu
TSA 71117
86073 POITIERS Cedex 9



SQVT.UNIV-POITIERS.FR